

# JFEホールディングスの知財・無形資産戦略：「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画に基づく展望

2025年5月8日、JFEホールディングスが発表した長期ビジョン「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画（2025～2027年度）は、同社の知財・無形資産戦略に大きな転換をもたらす可能性があります。本レポートでは、JFEグループの現在の知財・無形資産戦略を分析し、新たな長期ビジョンと中期計画に基づく将来の戦略転換シナリオを予測します。

## 現在のJFEホールディングスの知財・無形資産戦略

JFEグループは、鉄鋼、エンジニアリング、商社事業を通じて蓄積した無形資産を競争力の源泉として位置づけています。現在の同社の知財・無形資産戦略は、以下の特徴を持っています。

## 知的財産の戦略的管理と組織体制

JFEホールディングスは知財活動を重視し、知財人材育成と組織体制強化に注力しています。2024年4月には知的財産部の組織改編を実施し、機能強化を図りました<sup>[1][2]</sup>。この組織改編は、知的財産を戦略的に管理・活用するための体制整備の一環であり、第7次中期経営計画の最終年度に行われた重要な取り組みといえます。

## データ・ノウハウの戦略的活用

JFEグループの強みは、長年にわたる事業運営で蓄積した「膨大な操業データやノウハウ、技術」にあります。これらは「他社が容易に真似ることのできない貴重な財産」と位置づけられ、同社の「価値創造の源泉」となっています<sup>[3]</sup>。特に製鉄所のようなプロセス産業においては、操業データとノウハウが重要な無形資産となっています。

## デジタルトランスフォーメーション（DX）を通じた無形資産の価値向上

JFEグループは、DX戦略を経営戦略の柱として位置づけており、無形資産の価値を高めるために積極的に活用しています。「革新的な生産性向上」「既存ビジネスの変革」「新規ビジネスの創出」の3つの領域でDXを推進しています<sup>[4]</sup>。第7次中期経営計画では、DX投資に4年間で1,200億円程度を配分しており、ビジネスモデルの高度化につなげるDX戦略が進行中です<sup>[5]</sup>。

この取り組みの成果として、2025年4月、JFEホールディングスは「DX銘柄2025」に2年連続で選定されました<sup>[3]</sup>。この選定は、同社のDX戦略が蓄積された無形資産を効果的に活用し、競争優位性の確立につながっていることを示しています。

## 技術とデータの融合による価値創出

JFEグループでは、蓄積した無形資産を「AI、IoT、データサイエンス等の最先端の技術と組み合わせ」て活用を進めています<sup>[6]</sup>。具体的には、サイバー・フィジカル・システム（CPS）の実装化による操業力向上など、データサイエンス技術と操業ノウハウの融合による価値創出を推進しています<sup>[6]</sup>。

## 「JFEビジョン2035」と第8次中期経営計画の概要

2025年5月8日に発表された長期ビジョン「JFEビジョン2035」と第8次中期経営計画には、以下の主要な方向性が示されています。

### 長期ビジョン「JFEビジョン2035」

- 2050年カーボンニュートラル（CN）達成に向けた技術開発と必要な設備投資のための利益水準として2035年度にグループ事業利益7,000億円を目指し<sup>[7][8]</sup>
- CNに向けた技術開発でのトップランナーを目指す<sup>[7]</sup>
- 超革新プロセス転換技術の開発完了<sup>[9]</sup>
- 地球環境保全に貢献する高い技術力の確立<sup>[7]</sup>

### 第8次中期経営計画（2025～2027年度）

- 2027年度に連結事業利益4,000億円を目指し<sup>[8]</sup>
- 国内生産体制の再構築、海外事業拡大、グリーン鋼材の開発普及の推進<sup>[8]</sup>
- 高付加価値品比率の向上（60%へ）<sup>[9]</sup>
- 国内生産体制・事業の再編<sup>[9]</sup>
- 競争優位性の源泉である技術・人材の創出<sup>[7]</sup>

## 「JFEビジョン2035」による知財・無形資産戦略の変化予測

「JFEビジョン2035」と第8次中期経営計画の発表を踏まえ、JFEホールディングスの知財・無形資産戦略は以下のように変化すると予測されます。

### シナリオ1：カーボンニュートラル技術に特化した知的財産ポートフォリオの構築

2050年カーボンニュートラル達成という明確な目標設定により、環境技術関連の知的財産戦略が大きく強化されると予想されます。「超革新プロセス転換技術」や「グリーン鋼材」開発に関する特許出願・権利化が急速に進むでしょう<sup>[7][9][8]</sup>。

特に、製鉄プロセスの脱炭素化技術、水素還元製鉄技術、CCUSなどの革新的環境技術に関する知的財産が、同社の重要な無形資産として位置づけられると考えられます。第8次中期経営計画期間中に、これらの技術開発を加速させるための知的財産管理体制の強化や、オープンイノベーションを促進するための知財戦略の見直しが進むでしょう。

また、環境技術のグローバル展開を視野に入れた国際特許戦略の強化も予想されます。自社の環境技術で国際競争力を確保しつつ、技術普及によるグローバルなカーボンニュートラル達成にも貢献するバランスのとれた知財戦略が求められるでしょう。

## シナリオ2：高付加価値品シフトを支える知財・ブランド戦略の強化

第8次中期経営計画で掲げられている高付加価値品比率の60%への向上<sup>[9]</sup>を支えるために、差別化技術の知的財産保護が強化されると考えられます。高付加価値製品の競争力の源泉となる素材技術、製造プロセス技術、品質管理技術などの知的財産の戦略的な取得・活用が進むでしょう。

同時に、高付加価値品のブランド価値向上のための戦略も強化されると予想されます。技術的優位性を顧客に効果的に伝え、価格競争から脱却するためのブランディング戦略と、それを支える商標権などの知的財産権の活用が進むでしょう。

特に、「グリーン鋼材」のような環境配慮型高付加価値製品については、技術とブランドの両面から知的財産戦略が展開される可能性が高いです。環境性能の認証・表示制度とも連動した知財・ブランド戦略が構築されるでしょう。

## シナリオ3：国内再編と海外展開を見据えたグローバル知財戦略の進化

第8次中期経営計画における「国内生産体制の再構築」と「海外事業拡大」<sup>[8]</sup>は、知財・無形資産戦略のグローバル化を加速させると予想されます。国内拠点の集約・効率化に伴い、知的財産管理体制も最適化されるでしょう。国内の強みを結集した知的財産創出基盤の強化と、それを海外展開するためのグローバル知財戦略の高度化が進むと考えられます。

海外事業拡大に伴い、重要市場における知的財産権の確保が強化されるでしょう。特に新興国市場では、技術流出防止や模倣品対策を含む包括的な知的財産保護戦略の構築が進むと予想されます。また、海外パートナーとの協業における知的財産の取扱いルールの整備や、クロスボーダーな知財紛争に対応するための体制強化も進むでしょう。

## シナリオ4：DXによる無形資産価値の最大化とデータ戦略の高度化

長期ビジョン「JFEビジョン2035」の実現に向けて、DX戦略は引き続き重要な役割を果たすと予想されます。第8次中期経営計画においても、第7次中期経営計画から続くDX投資が継続・拡大され、データ活用の高度化が進むでしょう。

特に注目されるのは、製鉄所のインテリジェント化や多工程一貫品質データ解析システムなど、データを活用した操業最適化・品質向上の取り組みです<sup>[3]</sup>。これらの取り組みを通じて蓄積される操業データ、解析ノウハウ、AIモデルなどは、今後さらに重要な無形資産となると考えられます。

また、DXによる「既存ビジネスの変革」「新規ビジネスの創出」<sup>[4]</sup>の一環として、これまでの製品販売中心のビジネスモデルから、データ活用サービスを含むソリューションビジネスへの展開が加速する可能性があります。そのための知的財産戦略としては、データの利活用権や派生する知的財産の取扱いに関する顧客との契約フレームワークの整備などが進むと予想されます。

## シナリオ5：無形資産を創出・活用する組織能力の強化

「JFEビジョン2035」が掲げる「競争優位性の源泉である技術・人材を創出」<sup>[7]</sup>という目標達成のためには、知的財産・無形資産の創出と活用を担う人材の育成と組織能力の強化が不可欠です。

2024年4月に実施された知的財産部の組織改編<sup>[1][2]</sup>をさらに発展させ、第8次中期経営計画期間中には、知的財産部門と事業部門、R&D部門の連携強化や、知財人材の育成プログラムの拡充が進むと予

想されます。特に、カーボンニュートラル技術やDX関連技術など、新領域における知的財産戦略を担う専門人材の育成・獲得が強化されるでしょう。

また、組織全体の知的財産マインドを高めるための啓発活動や、発明インセンティブ制度の見直しなども進む可能性があります。長期ビジョンの実現には継続的なイノベーションが必要であり、それを支える組織的な知的財産創出基盤の強化が図られるでしょう。

## 結論

JFEホールディングスが発表した長期ビジョン「JFEビジョン2035」と第8次中期経営計画は、同社の知財・無形資産戦略に大きな転換点をもたらすと予想されます。カーボンニュートラル実現に向けた技術革新、高付加価値品へのシフト、国内再編と海外展開の加速、DX推進による無形資産価値の最大化、そして人材と組織能力の強化という5つの方向性で知財・無形資産戦略が進化していくでしょう。

特に、2050年のカーボンニュートラル達成という明確な長期目標に向けて、環境技術に関する知的財産の戦略的な創出・保護・活用が重要になります。同時に、長年蓄積してきた操業データやノウハウという無形資産を、AIやデータサイエンスを活用してさらに高度化し、競争優位の源泉として活用する戦略も加速するでしょう。

JFEホールディングスが目指す「社会の持続的発展と人々の安全で快適な暮らしに寄り添う「なくてはならない」存在」<sup>[7]</sup>となるためには、有形資産だけでなく無形資産の戦略的な構築と活用が鍵を握ります。「JFEビジョン2035」の実現に向けて、同社の知財・無形資産戦略は今後ますます経営戦略の中核を担っていくものと予測されます。

※

1. <https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/investor/library/group-report/2024/5.pdf>
2. [https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/investor/library/group-report/2024/all\\_A4.pdf](https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/investor/library/group-report/2024/all_A4.pdf)
3. <https://www.jfe-holdings.co.jp/release/2025/0411/001674/>
4. <https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/digitaltransformation/>
5. [https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/investor/library/dxreport/2024/all\\_A4.pdf](https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/investor/library/dxreport/2024/all_A4.pdf)
6. <https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/investor/library/group-report/2024/all.pdf>
7. <https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/2024-chuuki.pdf>
8. <https://www.japanmetal.com/news-t20250509142525.html>
9. <https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/2024-chuuki250508-01.pdf>